

# Acuerdos de Cooperación Municipal para el APOYO y FORTALECIMIENTO de la MICROEMPRESA



**Gabael Armas Vallejos**  
[garmas@una.ac.cr](mailto:garmas@una.ac.cr)

*Licenciado en Administración con énfasis en Gestión Financiera y Master en Gerencia del Comercio Internacional. Actualmente es estudiante del Doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia. Profesor de la Universidad Nacional, director del Instituto de Estudios del Trabajo de la Universidad Nacional. Fue alcalde del cantón de Flores, Heredia.*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las corporaciones municipales enfrentan retos y desafíos ligados a la búsqueda de fórmulas estratégicas para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. El entorno socioeconómico y político motiva a tales instituciones a establecer lazos de cooperación mediante acuerdos duraderos.

Uno de los grandes retos de las municipalidades es consolidar su institucionalidad al renovar la gestión y el liderazgo.

Un aspecto relativo a esas dimensiones es la ineficiencia en la prestación de servicios al municipio. Este es uno de los cuestionamientos que la Contraloría General de la República (CGR) realiza con frecuencia. En criterio de esa entidad, la ineficiencia se refleja en “el alto costo del inadecuado uso de los recursos públicos, que al fin de cuentas se le factura a los ciudadanos” (Informe No. DFOE-SM-233/2002, p. 5-7).

Esa crítica sustenta oportunidades para la formulación de acuerdos de coope- >>

>> ración municipal. La estrategia está implícita en diversas recomendaciones de la misma CGR (Informe No. DFOE-SM-233/2002, p. 36):

*“Es necesario fortalecer y apoyar las unidades encargadas de la planificación de cada municipalidad, y en aquellos casos en los que no se disponen de recursos suficientes para tal efecto, activar los mecanismos existentes y conformar alianzas estratégicas, con organizaciones públicas y privadas, entre ellas las Federaciones Municipales u otras, que coadyuvan y asesoran a los municipios en el desarrollo local; además, promover una adecuada capacitación a los funcionarios involucrados directamente en el tema de la planificación, todo con el fin de lograr un verdadero desarrollo local en el campo social, económico, espacial y ambiental, así como en la gestión de la infraestructura técnica y equipamiento urbano”.*

Igualmente se ha manifestado que “en las condiciones actuales de Costa Rica, en materia de trabajo y empleo, deben fortalecerse las políticas sociales y de promoción

del desarrollo” (FUNDAPEM, 2006). Por tanto se debe dar importancia a las políticas que faciliten la incorporación de trabajadores informales, jóvenes, mujeres jefas de hogar, adultos mayores, en fin, a todos aquellos ciudadanos con características de emprendedores que deseen crear micro y pequeñas empresas, como una forma de contribuir al fortalecimiento de la estructura productiva del país.

En esta misma línea “la economía política global cambiante ha creado nuevos desafíos, dificultades y oportunidades comerciales para la comunidad” (Kasim y Hudson, 2006). Ante ello el Estado costarricense ha transferido paulatinamente más competencias a las municipalidades y las ha obligado a ser más eficientes en la prestación de sus servicios. Tanto el Estado como los gobiernos locales deberían establecer como política pública innovadora, el diseño de una estrategia nacional que permita el establecimiento de acuerdos de cooperación (integrales), con el propósito de mejorar la gestión y, en segunda instancia,

apoyar y fortalecer las micros y pequeñas empresas.

A través de los acuerdos de cooperación municipal se lograría, entre otras cosas:

a- Conocer las iniciativas y experiencias, nacionales e internacionales, que puedan ser de interés para repetir las o adaptarlas en las corporaciones locales.

b- Establecer proyectos de prestación de servicios apoyados en la utilización de tecnologías de la información y la comunicación.

c- Dar capacitación y formación en Gerencia Municipal: acciones formativas dirigidas a los trabajadores, alcaldes y concejales.

e- Elaborar estudios: asesorías técnicas (por ejemplo, catastro, impacto ambiental, gestión de cobro, planes reguladores cantonales y regionales, entre otros).

f- Intercambiar las buenas prácticas municipales.

g- Fortalecer la relación municipalidad-empresa al facilitar una plataforma de servicios orientados al apoyo y fortalecimiento de la microempresa, lo cual contribuye a un proceso de transformación de micro a pequeña, mediana y gran empresa.

Dado lo anterior, este artículo busca incentivar a que el Estado y los gobiernos locales desarrollen políticas públicas entorno a la cooperación entre las municipalidades para apoyar el desarrollo de las microempresas.

### EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO MODERNO

El papel de las instituciones del Estado moderno e internacional ha cambiado al tratar de mejorar el ambiente macroeconómico para generar economías y empleo a través de la creación de la empresa privada (Gold, 2003, p. 166).

“En los países en vías de desarrollo la empresa privada nunca ha tenido un papel importante en la provisión de servicios” (Gold, 2003, p. 166). De acuerdo con Gold (2003), en este sentido, ante la incertidumbre que genera el fracaso para erradicar la pobreza es importante buscar



## Los principales ámbitos de acción de las federaciones de gobiernos locales costarricenses actualmente son el ordenamiento territorial, desarrollo urbano, ambiente, salud, y gestión local

un acercamiento entre el Gobierno, instituciones del Estado (municipalidades, por ejemplo), la empresa privada y la sociedad civil, para generar acciones conjuntas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas por medio de la creación de empresas.

Hay evidencia plena de que las empresas basadas en el mercado han empezado a establecer relación entre el negocio y el alivio de la pobreza a través de modelos alternativos de empresa (Gold, 2003, p. 169), uno de estos es la empresa social.

Las empresas sociales compiten en el lugar del mercado como cualquier otro negocio, pero ellos usan sus habilidades comerciales para lograr los objetivos sociales (Kasim y Hudson, 2006). Se entiende como empresa social aquella que su objetivo social se enfoca en el beneficio social antes que en la ganancia financiera (Kasim y Hudson, 2006). La práctica de la empresa social se desarrolla dentro de la idea de apoyar y sostener la economía local existente en las comunidades (Kasim y Hudson, 2006). Para poder lograr esto, es importante tomar en cuenta el efecto que podría causar la definición de políticas públicas encaminadas al apoyo y fortalecimiento de las microempresas por parte de las municipalidades a través de los acuerdos de cooperación entre éstas.

Por ello, es necesario establecer nuevas formas de cooperación entre las municipalidades, para poder contribuir a la disminución de la pobreza al crear empleo mediante el apoyo y fortalecimiento de las microempresas, al impulsar ideas productivas, especialmente en sectores conformados por mujeres jefas de hogar, adultos mayores (que por su avanzada edad difícilmente se pueden insertar de manera rápida

al mercado laboral) y la población joven. Se toma en consideración este sector debido a que “las tasas de desempleo juvenil especialmente se ubican entre los 15 y 24 años, y son mayores que las de los adultos” (Obando y Rojas, 2006).

A manera de ejemplo, la Intendencia Municipal de Montevideo creó una unidad de pequeñas y medianas empresas (PYMES) comunal cuya función consiste en dar capacitación y asesoría técnica a los pequeños y medianos empresarios, que va desde la idea de negocio hasta la definición de un plan de negocios. Además, se estableció un fondo de microcrédito para apoyar a las mismas empresas, con tasas de interés accesibles, que se aplicará a aquellos proyectos que queden seleccionados. Con la creación de la Unidad PYMES Comunal se pretende evitar la desaparición del 50% de esas empresas antes del primer año de actividad debido a problemas de gestión.

Las corporaciones municipales cada vez se ven presionadas por una ciudadanía más informada que exige más servicios y éstas deben dar respuesta ofreciendo un servicio oportuno y de alta calidad (Worrall, Collinge y Hill, 1998, p. 472). Lo anterior implica un cambio de la concepción que se tiene de los usuarios de servicios públicos al ser considerados por las instituciones públicas como los “clientes” (Store y Dahl, 2004).

La cooperación basada en un acuerdo de participación y colaboración (Hao Ma, 2004, p. 916), con relación a un conjunto de objetivos definidos entre municipalidades, puede generar enlaces a partir de ideas, recursos (Anglada, 2007, p. 407), capacidades, estrategias, conocimientos, entre otros aspectos a compartir. Basado en las tres lógicas de la cooperación empre-

sarial (Menguzzato, 1995) se plantea que en *la lógica de cooperación organizativa* se busca transferir habilidades, conocimientos o experiencias exitosas que les permitan ser competitivas al ser capaces de responder a las microempresas demandantes de sus servicios

### SITUACIÓN ACTUAL EN COSTA RICA

En el caso de Costa Rica, se han conformado trece federaciones de municipalidades (cuadro 1) con la finalidad de buscar acercamientos para realizar una actividad económica común, mejorar la gestión, fortalecer el Régimen Municipal y servir de entes articuladores entre las organizaciones sociales, las municipalidades y las instituciones del Gobierno central.

En el diagnóstico de las federaciones municipales realizado por el Proyecto de Fortalecimiento y Descentralización (FOMUDE, 2006), se establece que los ámbitos de acción de las federaciones, hoy en día, son: ordenamiento territorial, desarrollo urbano, ambiente y salud, y gestión local. Asimismo, se plantea que históricamente las federaciones han mantenido niveles importantes de superávit debido a tres razones:

“Limitada capacidad de gestión operativa para ejecutar planes y proyectos”.

“Temor a no contar con los recursos suficientes para ser sostenibles financieramente durante el primer trimestre del siguiente año y poder así pagar los compromisos laborales y otros gastos administrativos”.

“Las municipalidades no hacen sus aportes de manera puntual cada trimestre y sus deudas las cancelan en diciem- >>

**Cuadro 1: Composición de las federaciones existentes en Costa Rica, junio 2006**

Federación	Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito afiliados a la Federación	Total de municipalidades y CMD miembro
Federación Metropolitana de Municipalidades de San José (FEMETROM)	San José, Moravia, Desamparados, Aserri, Escazú, Santa Ana, Mora, Montes de Oca, Vásquez de Coronado, La Unión, Alajuelita, Goicoechea, Curridabat y Tibás	14
Federación de Municipalidades Regional del Este (FEDEMUR)	La Unión y Curridabat	2
Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)	Grecia, Alfaro Ruiz, Naranjo, Valverde Vega, Atenas, Poás, Palmares	7
Federación de Municipalidades de Heredia (HEREDIA)	Heredia, Barva, Flores, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Sarapiquí, Belén, Santo Domingo, San Pablo	10
Federación de Municipalidades de Guanacaste (GUANACASTE)	Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Bagaces, Cañas, Abangares, Tilarán, Hojancha, Nandayure, Carrillo, La Cruz, Colorado*	12
Federación de Gobiernos Locales Fronterizos con Nicaragua (FROTERRIZOS)	La Cruz, Upala, Los Chiles, Guatuso, Sarapiquí, Pococí y Liberia	7
Federación de Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito del Pacífico (FEMUPAC)	Orotina, Montes de Oro, Puntarenas, Esparza, San Mateo, Turrubares, Agüirre, Parrita, Garabito, Monteverde*, Lepanto*, Paquera*, Cóbano*	12
Federación de Municipalidades Productoras de Banano de Costa Rica (CAPROBA)	Limón, Pococí, Siquirres, Matina, Talamanca, Guácimo, Golfito, Turrialba, Sarapiquí, Corredores, Osa	11
Federación de Municipalidades de los Santos (FEMUSAN)	León Cortés, Tarrazú, Dota	3
Federación de Municipalidades de la Zona Sur (FEDESUR)	Golfito, Osa, Corredores, Buenos Aires, Coto Brus	5
Federación de Concejos Municipales de Distrito (FEDECMD)	Paquera*, Monteverde*, Lepanto*, Cóbano*, Colorado*, Peñas Blancas*	6
Federación de Municipalidades de Occidente (FEMO)	Turrubares, Puriscal, Mora, Santa Ana, Escazú, Belén	6

(\*) Estos son Concejos Municipales de Distrito

Fuente: FOMUDE (2006). Estudio actuarial de las Federaciones de Municipalidades de Costa Rica: diagnóstico de las Federaciones Municipales de Costa Rica, San José, C.R.: Proyecto Fortalecimiento Municipal y Descentralización.

>> bre al final del período fiscal, por lo que no hay tiempo de ejecutar los fondos”.

### Recursos y capacidades municipales

Sumado a la transferencia de compe-

tencias por parte del Estado, las municipalidades costarricenses deberían preocuparse por aprovechar sus capacidades y recursos con el propósito de ofrecer servicios con alta calidad a los usuarios.

Los recursos “son los activos tangibles e intangibles que una empresa usa para escoger e implementar su estrategia” (Barney, 2001). Es por eso que no sólo se debería compartir la maquinaria, ya que lo más importante es transferir conocimiento, capacitación, asesorías, pasantías del recurso humano y, en general, las buenas prácticas municipales. Existen gobiernos locales con prácticas exitosas en materia catastral, gestión de cobros y ejecución presupuestaria, que eventualmente podrían transferirse o adaptarse al contexto de otros.

En esta misma línea, la CGR ha venido llamando la atención sobre los problemas de ejecución presupuestaria que enfrentan la mayoría de los gobiernos locales. Los problemas de ejecución presupuestaria conllevan a que una serie de recursos que se tenían destinados para proyectos específicos no se puedan ejecutar, lo que se traduce en un alto porcentaje de superávit, tal como se detalla en el cuadro 2.

Los datos anteriores demuestran que los gobiernos locales, durante el periodo 2008, tuvieron superávit, lo cual se evidencia en los problemas de gestión o ejecución presupuestaria, tanto a nivel individual como a nivel grupal (federaciones).

Sería sumamente importante que se haga un análisis exhaustivo de dicho superávit en las municipalidades, con el fin de realizar modificaciones presupuestarias, o bien definir una estrategia de planificación presupuestaria para que con esos recursos se puedan llevar a cabo proyectos de fortalecimiento y apoyo a las microempresas, especialmente a aquellas lideradas por jóvenes, adultos mayores y mujeres jefas de hogar. De esta forma se puede

recursos se puedan llevar a cabo proyectos de fortalecimiento y apoyo a las microempresas, especialmente a aquellas lideradas por jóvenes, adultos mayores y mujeres jefas de hogar. De esta forma se puede

**Cuadro 2: Gobiernos locales. Detalle de recursos no ejecutados al 31 de diciembre de 2008 - en millones de colones -**

RECURSOS NO EJECUTADOS	84.285,20	100,00%
SUPERÁVIT LIBRE	23.941,30	28,41%
SUPERÁVIT ESPECÍFICO	60.343,90	71,59%
<b>Fondos solidarios y partidas específicas</b>	<b>15.021</b>	<b>24,90%</b>
Fondo Ley Simplificación y Eficiencia Tributarias Ley 8114	7.319,20	12,10%
Leyes 7509 y 7729 -impuesto sobre bienes inmuebles-	5.115,20	8,50%
Fondo de servicios comunitarios	4.890,70	8,10%
Ley 6043 -alquiler de milla marítima-	2.933,10	4,90%
Fondo plan de lotificación	2.716,00	4,50%
Comité cantonal de deportes	1.632,30	2,70%
Ley 7331-93 Seguridad vial -multas-	1.560,30	2,60%
Notas de crédito sin registrar 1999-2008	1.493,30	2,50%
Fondo Ley 7313 "Impuesto al banano"	797,2	1,30%
Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR)	740,3	1,20%
Fondo para obras financiadas con el impuesto al cemento	675,2	1,10%
Gastos de sanidad, artículo 47 Ley 5412-73	629,6	1,00%
Timbres parques nacionales	500	0,80%
Préstamos	451,2	0,70%
Consejo Nacional de Rehabilitación	272,9	0,50%
Federaciones	154,8	0,30%
Programas culturales y deportivos	130,6	0,20%
Diferencia con tesorería	43,5	0,10%
Otros recursos específicos	13.268,00	22,00%

Fuente: Cuarto Informe DFOE-SM-7-2009, 22 de junio, 2009. Contraloría General de la República de Costa Rica, a partir de liquidaciones presupuestarias del 2008, presentadas por los gobiernos locales.

contribuir al aumento de las actividades productivas.

El desarrollo de políticas de apoyo para los negocios pequeños no es nuevo y ha estado evolucionando en los últimos 30 años, pero a los inicios de la década de los noventa no existía ninguna política estructurada de apoyo a las microempresas (Hanley y O'Gorman, 2004).

La estructura productiva del país se sustenta, predominante, en la micro, pequeña y mediana empresa (FUNDAPEM, 2006). La característica más común entre las microempresas es la baja calidad en la gestión empresarial (Obando y Rojas, 2006), es por ello que "las empresas a menudo deben colaborar con otras que poseen los recursos complementarios para sobrevivir y crecer" (Dussauge, Garrette y Mitchel, 2000, p. 123).

Ante esta situación las municipalidades deberían crear las condiciones para que la colaboración entre empresas se pueda gestar. Una forma de hacerlo es que contribuyan a fortalecer el sector empresarial a través de convenios de cooperación municipal.

Si bien "la colaboración es una forma importante por el cual las empresas aprenden algo nuevo" (Dussauge y colaboradores, 2000, p. 123), también las municipalidades requieren acuerdos de cooperación para trabajar y colaborar mancomunadamente.

Un ejemplo de cooperación, podría ser la elaboración de planes reguladores regionales en vez de cantonales, si se toma en cuenta que 50 cantones no cuentan con un plan regulador (cuadro 3) y que los mismos requieren de mucha inversión.

"La colaboración confía en levan- >>

**Los acuerdos de cooperación municipal son un mecanismo que podría potenciar, en las municipalidades, el aprendizaje de nuevas habilidades, fortaleciendo el talento humano, aprovechando las innovaciones tecnológicas o compartiendo iniciativas concretas de asistencia técnica**

**Cuadro 3: Situación actual de los planes reguladores de gobiernos locales**

	Gobiernos Locales	%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
Con plan regulador	19	21,37%
Planes reguladores parciales	20	22,47%
Sin plan regulador	50	56,18%
	<b>Planes Reguladores</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>
Con menos de 5 años de publicados	8	20,51%
Con más de 5 años de publicados	31	79,49%
	<b>Planes Reguladores</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>
Con menos de 5 años de modificados	14	35,90%
Con más de 5 años de modificados	25	64,10%

Fuente: documento denominado Planes reguladores urbanos aprobados, Actualizado el 1° de abril de 2009 por el INVU.

tar el nivel de análisis de las operaciones al nivel estratégico” (Rader, 2004), pero también es un mecanismo que incluye a todos los sectores involucrados en la misma. Por ende las municipalidades pueden crear un departamento responsable de conducir el proceso de negociación de los acuerdos de cooperación que faciliten el apoyo y el fortalecimiento de la microempresa. O bien, podrían destinar recursos financieros para desarrollar proyectos de inversión conjunta, tales como: planes reguladores regionales, parques tecnológicos empresariales, unidades de apoyo para MIPYMES en cada municipalidad, o al menos en cada federación de municipalidades, entre otros, que les permita aprovechar al máximo dichos recursos. En este sentido, la CGR,

en su informe de valoración de la Gestión Municipal del periodo 2008, evidencia que solamente el 9,9% de los recursos generados por las municipalidades están destinados a la inversión, tal y como se demuestra en el cuadro 4.

De lo anterior se puede deducir que hace falta una evaluación más exhaustiva de la distribución de los recursos por concepto de remuneraciones, ya que la mayoría de los gastos por concepto de inversión se destina a obras de inversión. Sin embargo, la inversión debería estar orientada, también, a crear o facilitar las condiciones para que las empresas se puedan desarrollar y para fomentar el surgimiento de las mismas como fuentes generadoras de empleo y de desarrollo personal y social.

**Cuadro 4: Distribución porcentual de la partida Remuneraciones por estructura programática de los gobiernos locales. Año 2008.**

Programa I	Dirección y administración general	45,60%
Programa II	Servicios comunales	44,50%
Programa III	Inversiones	9,90%
Total		100

Fuente: Sistema de Información sobre Presupuestos Públicos (SIPP).

Contraloría General de la República. Análisis y Opinión sobre la Gestión de los gobiernos locales en el período 2008. Cuarto Informe DFOE-SM-7-2009. 22 de junio, 2009.

## DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS GOBIERNOS LOCALES

Los acuerdos de cooperación incorporan las acciones, metas u objetivos que las corporaciones municipales quieren alcanzar a corto, mediano o largo plazo, al aprovechar la transferencia de recursos y capacidades.

Diversos autores (Henderson y Cockburn, 1994; Trece et al., 1997; Eisenhardt y Martin 2000), plantean que las capacidades son estrategias y procesos de organización gracias a los cuales las empresas, mediante procesos de integración, adquieren nuevas configuraciones de recursos conforme los mercados emergen, se desarrollan y mueren.

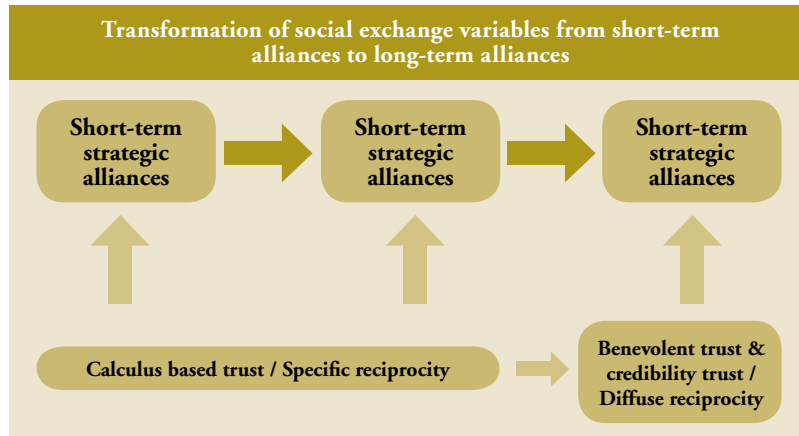
En los acuerdos de cooperación municipal, la transferencia de recursos y capacidades debe ir acompañada del desarrollo de planes de cooperación integrales, que contribuyan a armonizar las relaciones entre el Estado, las municipalidades, las empresas y la sociedad civil, como mecanismo para evitar la duplicidad de funciones y el desperdicio o despilfarro de recursos. Este planteamiento toma fuerza si se considera que “para un promedio de 11 países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Uruguay), según datos oficiales, las micro y pequeñas empresas (hasta 50 empleados) representan más del 96% del total de empresas formales, y suponen el 56,5% del empleo total formal. Si a ello añadimos el sector informal de la economía, podemos hacernos una idea bastante clara de la fragilidad del tejido empresarial realmente existente” (Albuquerque, 2000).

Lógicamente, la implementación, ejecución y seguimiento de los planes de cooperación, contribuirían a fortalecer el tejido empresarial latinoamericano. Esto requiere de un proceso (de corto, mediano y largo plazo) de transformación social, dentro y fuera de la organización municipal. La figura 1 es un ejemplo del proceso referido.

Para el proceso de cooperación se

## El desarrollo de políticas públicas encaminadas al establecimiento de acuerdos de cooperación municipal, puede ser un aporte al fortalecimiento de la toma de decisiones municipales

Figura 1: Transformación social según Bignoux, (2006).



necesita “implementar planes de investigación que permitan capturar la dualidad de traslado de conocimiento en las alianzas” (Simonin, 2004, p. 424). Este traslado es voluntario entre las organizaciones, al igual que la disposición de crear nuevos conocimientos en forma conjunta.

Asimismo, “la colaboración puede mejorar la capacidad local institucional y producir nuevos recursos” (Rader, 2004) para apoyar y fortalecer las microempresas, al forjar nuevas relaciones entre municipalidades y empresas, desarrollando la confianza, el común entendimiento de los problemas (desempleo, inseguridad ciudadana, dificultad de acceso a fuentes de financiamiento para emprendimientos empresariales, problemas de gestión administrativa y financiera, entre otros) y un interés por encontrar soluciones.

La colaboración proporciona un medio importante para aprender y difundir nuevas capacidades entre las organizaciones (Simonin, 2004) y puede ayudar a que empresas que han aprendido nuevas habilidades proteja el valor de éstas.

En este sentido, los acuerdos de

cooperación municipal son un mecanismo que podría potenciar, en las municipalidades, el aprendizaje de nuevas habilidades, fortaleciendo el talento humano, aprovechando las innovaciones tecnológicas o compartiendo iniciativas concretas de asistencia técnica.

El intercambio de buenas prácticas municipales puede, eventualmente, contribuir a la eficiencia de la Gestión Municipal por medio de la definición de políticas orientadas al apoyo y fortalecimiento de la microempresa, que se traduce en fuentes de empleo, lo cual coadyuvaría al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad civil.

“El origen de las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina no responde a una sola causa. Buena parte de dichas iniciativas han surgido como reacción a las situaciones de crisis económica local y la falta de políticas apropiadas desde el nivel central del Estado para enfrentar dichas situaciones” (Albuquerque, 2004).

Un ejemplo de lo anterior se puede observar en el Municipio de Tandil (2009), en Argentina, que impulsó y creó un

Programa Municipal de Microempresas (PROMICRO), para ofrecer asistencia y beneficios directos para el fomento del sector productivo, en especial a cientos de microempresarios que conforman un importante segmento productivo de la economía tandilense, a través de diversas propuestas y mecanismos de fomento, tales como la creación de una ventanilla única en la municipal para realizar trámites, la capacitación y la asistencia financiera y técnica específica (inscripción de marcas, códigos de barra y apoyo para el diseño e impresión de etiquetas) con el fin de mejorar la competitividad empresarial, entre otros

### REFLEXIONES FINALES

Es de esperar que los gobiernos locales que poseen más recursos, tengan más capacidad para la ejecución y seguimiento de acuerdos de cooperación. No obstante, en otras municipalidades el problema no es tanto de recursos sino de la capacidad de gestión de los mismos. Por ello es necesario promover los acuerdos de cooperación como instrumentos de cooperación municipal, tanto a nivel local como regional.

La cooperación entre municipalidades no debe limitarse al préstamo de maquinaria o equipo, sino que debe generar espacios para el intercambio de experiencias (buenas prácticas municipales), la transferencia de conocimientos y el desarrollo de programas dirigidos al fortalecimiento de las microempresas.

La cooperación municipal debe plantearse como una estrategia que permita:

- a- fortalecer y apoyar las unidades encargadas de la planificación de cada municipalidad;
- b- conformar alianzas estratégicas >>

>> con organizaciones públicas y privadas, entre ellas las federaciones municipales;

c- fortalecer el desarrollo local;

d- impulsar una adecuada capacitación a los funcionarios municipales; y

e- mejorar la gestión municipal (no sólo en infraestructura y equipamiento).

Sería importante realizar un diagnóstico o estudio claro de cuántos acuerdos de cooperación entre municipalidades existen en el país, en qué términos se han realizado, y cuáles de esos acuerdos están enfocados en fortalecer y apoyar el desarrollo de las microempresas como entes dinamizadores de la estructura productiva de un país (Costa Rica) en el espacio territorial que les compete.

El desarrollo de políticas públicas encaminadas al establecimiento de acuerdos de cooperación municipal, puede ser un aporte al fortalecimiento de la toma de decisiones municipales, al Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), a la Unión de Gobiernos Locales (UNGL), a los Concejos Municipales, Alcaldías y, en general, a todo el régimen municipal, ya que sirve de instrumento de consulta y análisis para impulsar acuerdos de cooperación bilaterales o multilaterales, tanto a nivel local, como a nivel nacional e internacional, especialmente aquellos orientados a establecer políticas de apoyo a la creación de micro y pequeña empresa.

### Referencias bibliográficas

Albuquerque, F. (2000). Gobiernos Locales y Desarrollo Económico en América Latina y El Caribe, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, España.



Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL No. 82.

Amy, R. O. (2008). Collaboration to improve local business services The "Norrtä" lje Project" in Sweden. International Journal of Bank Marketing, 26(1):57-72.

Anglada, L.M. (2007). Collaborations and alliances: social intelligence applied to social intelligence applied to academic libraries. Academic libraries, 28(6/7):406-415.

Barney, J.B. (2001). Academy of Management Review, 26(1):41-56.

Bernard, L. S. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. Journal of International Business Studies, 35: 407-427.

Bignoux, S. (2006). Management Decision, 44(5): 615-62

Carruthers, J., Nicholas J. A. y Rod, M. (2006). Mapping and assessing the key management issues influencing UK public healthcare purchaser-provider



- cooperation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(1):86-102.
- Código Municipal de Costa Rica, (1998). San José Costa Rica.
- Contraloría General de la República de Costa Rica (2009). Cuarto Informe DFOE-SM-7-2009, Evaluación de la Gestión Municipal, periodo 2008.
- Dussauge1, P., Garrette1, B., y Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21: 99–126.
- Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A. (2000). Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10/11):1105-1121.
- Fenwick, J. y Bailey, M. (1999). Local government reorganisation in the UK Decentralisation or corporatism? *International Journal of Public Sector Management*, 12(3): 249-259.
- FOMUDE, (2006). Estudio actuarial de las Federaciones de Municipalidades de Costa Rica: diagnóstico de las Federaciones Municipales de Costa Rica. San José. C.R.: Proyecto Fortalecimiento Municipal y Descentralización.
- Gold, L. (2003). Small enterprises at the service of the poor: The economy of sharing network International. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(5):166-184.
- Hanley, M. y O’Gorman, B. (2004). Local interpretation of national micro-enterprise policy: To what extent has it impacted on local enterprise development? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(5):305-324.
- Hao, M. (2004). Toward global competitive advantage. Creation, competition, cooperation, and co-option. *Management Decision*, 42(7):907-924.
- Kasim, R. y Hudson, J. (2006). FM as a social enterprise. *Emerald Group Publishing Limited Facilities*, 24(7/8):292-299.
- McShane, I. (2006). Community facilities, community building and local Government an Australian perspective. *Emerald Group Publishing Limited*, 24(7/8):269-279.
- Menguzzato, M. (1992). La Cooperación empresarial. Análisis de su proceso. IMPIVA, Generalitat Valenciana Ira.ed. Municipio de Tandil, Argentina. (2009). (Documento en línea, disponible en: <http://www.tandil.gov.ar/cultura/news.php?newsid=1831>).
- Obando-Montero, J.C. y Rojas-Molina, L. (2007). Mercado Laboral en Centroamérica y República Dominicana, OIT, San José Costa Rica.
- Store, J. y Dahl, R. J. (2004). Value based Management in local Public organizations. A Danish Experience. Caso de estudio: Municipalidad de Aalborg. *Cross cultural Management: A International Journal*, 11(2):71-94.
- Vargas-Hernández. J.G. (2007). Co-operation and conflict between firms, communities, new social movements and the role of Government v. Cerro De San Pedro case. *International Journal of Social Economics*, 34(5):320-344.
- Worrall, L., Collinge, C., y Bill, T. (2004). Managing strategy in local Government. 10 (5):305-324.

## RESUMEN:

Este artículo busca exponer la importancia que tiene la cooperación municipal como estrategia para el apoyo y fortalecimiento de las microempresas. Plantea la necesidad de desarrollar líneas de investigación entorno al tema. El objetivo final es incentivar a que el Estado y los gobiernos locales desarrollen políticas públicas entorno a la cooperación entre las municipalidades para apoyar el desarrollo de las microempresas.

**Palabras Clave:** Estrategia, cooperación, municipalidad, microempresa, empresa social.

## ABSTRACT:

The fact that municipal cooperation is very important as a strategy to support and strengthen micro-businesses is shown, stressing the importance of developing research on this subject. This article intends to encourage central and local governments to develop public policies to support micro-businesses development.

**Keywords:** Strategy, cooperation, municipality, micro-businesses, social enterprises.